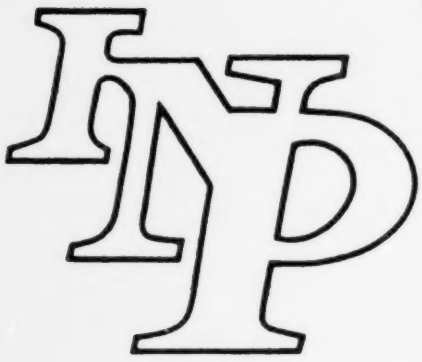

INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITÉ

Rapport annuel
1981-1982

INSTITUT
NATIONAL DE
PRODUCTIVITÉ

INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITE

Rapport annuel 1981-1982

1 Complexe Desjardins, bureau 1809, tour sud, C. P. 157, succursale Desjardins, Montréal, Qué. H5B 1B3
Tél.: 514/873-7601

TABLE DES MATIERES

	Page
1. Activité administrative	1
2. Les orientations de l'INP et ses champs de compétence	5
3. Programme de recherche	11
4. Programme d'information	21
5. Activité de dialogue et de formation	25
6. Interventions sectorielles et régionales	29

Annexes

1. Liste des conférences et autres présences publiques	37
2. Etats financiers de l'exercice terminé le 31 mars 1982	39

INSTITUT
NATIONAL DE
PRODUCTIVITÉ

Montréal, le 6 octobre 1982

Monsieur Rodrigue Biron
Ministre de l'Industrie, du Commerce
et du Tourisme
710, Place d'Youville
QUEBEC, Québec
G1R 4Y4

Monsieur le ministre,

Conformément aux dispositions de la loi qui régit l'Institut national de productivité, j'ai l'honneur de vous transmettre le rapport annuel de l'Institut pour la période terminée le 31 mars 1982.

Ayant été nommé président de l'Institut le 12 août 1982, j'ai été heureux de constater que le conseil en était arrivé à un consensus sur la définition de la mission de l'Institut et de ses orientations majeures. Etant donné la composition du conseil, il s'agit là d'une étape toujours délicate et difficile. Je tiens à remercier monsieur Alfred Rouleau qui, à titre de président fondateur, a su faire traverser à l'Institut cette phase de démarrage.

Veuillez agréer, monsieur le ministre, l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Raymond Bachand

RAYMOND BACHAND
Président

1 Complexe Desjardins, bureau 1509, tour sud, C.P. 157, succursale Desjardins, Montréal, Québec H5B 1B3
Tél.: 514/873-7600

INSTITUT
NATIONAL DE
PRODUCTIVITÉ

Montréal, le 6 octobre 1982

Monsieur Raymond Bachand
Président de l'Institut national de productivité
1, Complexe Desjardins
Bureau 1509,
C.P. 157, Succ. Desjardins
MONTREAL, Québec
H5B 1B3

Monsieur le président,
Messieurs les membres du Conseil d'administration,

Je suis heureux de présenter aux membres du Conseil d'administration de l'Institut national de productivité le rapport d'activité de l'année terminée le 31 mars 1982. Cette année financière constitue la troisième année d'activité de l'Institut. Elle a été une année de consolidation, dans ses orientations générales, dans ses lignes d'action et dans son administration.

Les orientations que l'I.N.P. s'était données au cours de sa première année d'opération, de même que la mission confiée à l'I.N.P. par la loi, ont souvent été mises en question depuis la fondation de l'organisme. Certaines critiques plus précises ont été formulées dans les milieux patronaux au début de l'année 1981; ces réactions ajoutées à un besoin normal ressenti par les membres de faire le point sur les décisions prises et les résultats obtenus après plus de deux ans d'existence, ont amené le conseil de l'Institut à engager un processus d'évaluation formelle au cours de l'été 1981, processus qui a porté sur la mission de l'I.N.P., sur les orientations, sur les programmes d'activité et sur l'organisation administrative.

Les résultats de cette réflexion ont été communiqués au Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, monsieur Biron, dans un mémoire daté du 27 octobre. Les conclusions peuvent en être résumées en deux propositions générales: la mission de l'I.N.P. doit être maintenue dans sa formulation présente; par contre, sur le plan opérationnel, le champ de préoccupation de l'I.N.P. doit être restreint à certains domaines prioritaires de recherche et d'intervention.

1 Complexe Desjardins, bureau 1509, tour sud, C.P. 157, succursale Desjardins, Montréal, Qué. H5B 1B3
Tél.: 514/873-7666

Vous trouverez ces propositions analysées dans la seconde et la troisième section du rapport. Les quatre autres parties sont consacrées aux activités administratives, aux activités d'information et de dialogue et aux interventions sectorielles et régionales.

Agréez, messieurs, l'expression de mes sentiments respectueux.

FERNAND GAUTHIER
Directeur général

1. Activité administrative

Nomination au conseil d'administration:

Trois membres du conseil d'administration ont vu leur mandat se terminer au cours de la période considérée, soit madame Pauline Boileau, monsieur Yves Mailhot et monsieur Jean-Guy Morin; par ailleurs, monsieur Pierre Fortin, économiste, a été nommé pour un mandat de trois ans en date du 13 janvier 1982 en remplacement de madame Boileau; les consultations auprès des organismes du monde des affaires et du monde syndical étaient en cours à la fin de l'exercice financier en vue du remplacement de messieurs Mailhot et Morin.

Au 31 mars 1981, la composition du conseil était la suivante:

Membres nommés après consultation du monde des affaires

William Gauvin, directeur de la recherche
Mines Noranda Limitée

Yvon Lessard, directeur de la planification
Les produits de tabac Impérial Limitée

Membres nommés après consultation du monde du travail

Jean-Paul Hétu, président
Centrale des syndicats démocratiques

Louis Laberge, président
Fédération des travailleurs du Québec

Autres membres

Robert Lacroix, directeur du département d'économique
Université de Montréal

Pierre Fortin, économiste
Université Laval

Alfred Rouleau, associé-administrateur
Mallette, Benoît, Boulanger, Rondeau & Associés

Fernand Gauthier, directeur général
Institut national de productivité

Le secrétaire de l'Institut est Léo Bilodeau

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est réuni à dix reprises au cours de la période écoulée entre le ler avril 1981 et le 31 mars 1982.

A l'occasion de l'assemblée du 20 mai 1981, le conseil a accueilli une délégation du Centre des dirigeants d'entreprise, venue présenter un mémoire de leur organisme concernant les orientations et les programmes d'action de l'I.N.P.

A l'assemblée du 18 août 1981, le conseil a reçu monsieur le ministre Rodrigue Biron, récemment devenu ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme; les échanges avec le ministre ont surtout porté sur les orientations de l'I.N.P. et sur les modalités de collaboration de l'I.N.P. aux objectifs et aux programmes d'action du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme.

Cette rencontre avec le ministre a marqué le point de départ d'une réflexion des membres de l'Institut sur les orientations qu'il s'était données, sur les activités et sur les programmes d'activités qu'il avait mis de l'avant au cours des deux premières années. Une réunion spéciale de deux jours, les 29 et 30 septembre, a été consacrée à cette réflexion; le conseil a fait le point sur les réalisations accomplies depuis le début des opérations et en a dégagé les principes directeurs pour son action future. Cette réflexion s'est traduite en un mémoire présenté au ministre où sont définis les cinq champs spécifiques où l'I.N.P. envisage de concentrer ses activités; certaines précisions sont aussi apportées dans ce mémoire sur l'esprit et les modalités de l'action de l'I.N.P.

Affiliation à l'Association européenne des centres nationaux de productivité (A.E.C.N.P.)

L'Institut est devenu membre de cet organisme au cours de l'année

écoulée. L'adhésion de l'I.N.P. a été rendue possible par suite de la création d'un statut de membre correspondant. Cette affiliation ouvre à l'I.N.P. un vaste réseau d'information constitué par les centres européens affiliés et par le programme de recherche et de rencontre mis de l'avant par l'Association avec le support des membres.

En septembre, le secrétaire général de l'Association, monsieur Anthony C. Hubert a rendu visite à l'I.N.P. lors d'une tournée en Amérique du Nord. A cette occasion, monsieur Hubert a rencontré des représentants du monde des affaires et de la presse.

Le directeur général assisté à la réunion de l'Association à Athènes, le 11 novembre 1981, où la candidature de l'I.N.P. a été reçue.

Le personnel

Le personnel de l'I.N.P. comprenait 20 postes réguliers à la fin de l'exercice.

- le directeur général - Fernand Gauthier,
- le directeur de la recherche - Claude Major,
- six professionnels de recherche,
- le directeur des communications,
- quatre professionnels de l'information et de l'animation,
- six employés de soutien.

Deux postes étaient vacants au 31 mars: celui de rédacteur-recherchiste au service de l'information et celui de responsable des activités d'animation et de formation. Les postes ont été comblés par des contractuels au cours des mois qui ont suivi.

Budget et dépenses

Les dépenses se sont élevées à 1 256 447$ au cours de l'exercice; les revenus ont totalisé 1 617 400$, ce qui laisse un excédent des revenus sur les dépenses de 360 583$.

Cet excédent s'explique par des retards dans la réalisation de certaines parties du programme d'activité envisagé et même par l'abandon de plusieurs projets.

Parmi les facteurs qui expliquent les retards, mentionnons les changements survenus au cours de l'année à deux postes de responsabilité, laissant une vacance de six mois dans les deux cas.

Cependant, un facteur plus fondamental doit être invoqué pour expliquer les lenteurs et les tâtonnements dans la mise en route des projets d'activité de l'Institut; c'est l'existence d'une attitude générale de prudence et même de réticence de la part de divers groupes d'agents économiques à s'engager dans des projets d'activité précis qui leur sont proposés par l'I.N.P. Le caractère bipartite de l'I.N.P., le principe de dialogue, d'échange et de collaboration qui est à la base de sa mission et de ses actions heurtent les traditions de l'entreprise où domine encore l'individualisme et où les traditions d'ouverture et de dialogue sont encore peu apparentes.

Les projets envisagés pour le secteur "textile et vêtement" illustrent bien ce genre de difficultés. On se souvient que le programme de modernisation des industries du textile et du vêtement comprenait un mandat d'étude par l'I.N.P., sur les conditions générales de productivité de ces industries et sur des moyens spécifiques d'intervention sur la productivité par la mise sur pied de centres de productivité sectoriels.

La réponse des milieux industriels du vêtement, en particulier de l'Institut des manufacturiers du vêtement, a été plutôt négative. L'I.N.P. a pu réaliser une étude de faisabilité sur la mise sur pied d'un centre de productivité du vêtement, mais s'est vu limiter considérablement les possibilités d'accès à l'information de base auprès des entreprises. L'Institut s'est objecté de façon formelle à la participation de la représentation syndicale au sein du conseil d'administration d'un éventuel centre de productivité du vêtement. Aucun autre projet de recherche n'a pu être considéré, de sorte que l'I.N.P. a dû abandonner en début d'année le programme de recherche qui avait été envisagé pour cette industrie.

Le secteur textile a réagi de façon beaucoup plus positive aux propositions de recherche et d'action de l'I.N.P. L'étude de faisabilité d'un centre de productivité du textile primaire a été réalisée avec la pleine collaboration de l'Institut canadien du textile et des industriels sollicités; la participation syndicale à l'étude a été acceptée, de même que sur le conseil d'administration de l'éventuel centre de productivité. D'autres projets sont également envisagés avec ce secteur industriel, notamment une étude générale sur les indicateurs de productivité et un projet de comparaison inter-entreprises. Ce dernier projet toutefois a subi des retards à cause de réticences des industriels à l'idée de fournir des informations de gestion à des tiers. Ces obstacles peuvent être surmontés par le développement d'un climat de confiance et de crédibilité réciproque, ce qui ne va pas sans un réinvestissement fort important en temps et en relations personnelles.

2. Les orientations de l'I.N.P. - champs de compétence spécifiques

Mémoire du Centre des dirigeants d'entreprise (C.D.E.)

Le 20 mai 1981, l'Institut recevait une délégation du C.D.E. dont

faisaient partie MM. Roger Hébert et Roger Carbonneau, respectivement président et vice-président de l'organisme, venus présenter le contenu d'un mémoire adressé à l'I.N.P. et au Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme. Ce mémoire portait sur les orientations et le programme d'action de l'I.N.P.

Pour l'essentiel, les recommandations du mémoire appuyaient les orientations d'action déjà prises par l'Institut, sauf sur un point; le C.D.E. exprimait son désaccord à propos des interventions sectorielles envisagées par l'I.N.P., lui préférant des interventions au niveau de l'entreprise, sous forme d'activité de conseil ou autres, destinées aux entreprises individuelles. Une telle orientation serait de nature, selon le C.D.E. à répondre de façon beaucoup plus appropriée aux attentes et aux besoins des entreprises en matière de productivité.

Le conseil d'administration fait le point

Ce point de vue formulé par le C.D.E. a constitué un des éléments de base de la réflexion critique, à laquelle le conseil de l'Institut a décidé de procéder de façon formelle à la fin de septembre 1981.

La démarche avait pour but de faire le point sur la mission de l'I.N.P., telle qu'elle est formulée dans la loi qui lui a donné naissance, sur les orientations initiales, sur les moyens d'action envisagés jusqu'alors et sur l'organisation interne. Les conclusions de cette réflexion ont été résumées dans deux documents transmis au Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme à la fin d'octobre et dont les propositions sont résumées ci-après.

Une mission originale et nécessaire

La mission donnée à l'I.N.P. à l'origine doit être maintenue intégralement, telle est la première conclusion des réflexions critiques du conseil. Cette mission en est une de recherche, de sensibilisation, d'éducation, de promotion du dialogue. Elle exclut le rôle de conseillariat et d'intervention ponctuelle auprès des entreprises, qui, de l'avis du conseil, n'est pas conciliable avec la mission originale de l'I.N.P. En s'y engageant, l'I.N.P. risque de se détourner de sa mission propre. Il ne s'agit pas de nier le besoin de renforcer ou consolider les services aux entreprises, dont la contribution à la productivité des entreprises est certes capitale, mais il doit être satisfait par d'autres organismes; d'ailleurs, il existe déjà un grand nombre de ressources privées et publiques auxquelles les entreprises peuvent recourir.

L'action de l'I.N.P. peut contribuer à aider les institutions existantes à améliorer leurs services et à répondre de façon plus efficace aux besoins des entreprises. Les études effectuées par l'I.N.P. en vue de la création de centres de productivité sectoriels sont de cette nature, de même que divers travaux de recherche et d'expérimentation sur les méthodes de diagnostic et de mesure de la productivité.

Concentrer les énergies sur des champs d'intérêt prioritaires

La productivité, selon le concept global que l'I.N.P. lui donne et qui est le seul concept significatif pour une action à long terme, touche un nombre considérable de facteurs d'ordre technique, humain et social. Les champs d'étude et d'action sur lesquels elle peut déboucher sont par conséquent nombreux et variés.

Une tentative de classification de ces facteurs nous est fournie par une étude de Joseph Prokopenko, de l'Organisation internationale du travail à Genève, qu'une mission de l'I.N.P. avait rencontré en janvier 1980.

Cette classification, dont le tableau ci-après constitue une présentation sommaire, distingue trois catégories de facteurs (économiques, humains et technologiques) dont l'incidence dans l'étude et l'action sur la productivité peut se présenter à quatre niveaux distincts, où ils peuvent donner lieu à autant de formes d'intervention: l'individu ou le groupe de travail, l'entreprise, le secteur ou l'économie nationale et enfin le niveau international.

FACTEURS RELIÉS À LA PRODUCTIVITÉ

DIFFÉRENTS NIVEAUX ÉCONOMIQUES / FACTEURS DE PRODUCTIVITÉ	INDIVIDU TRAVAILLEUR	ENTREPRISE/ SECTEUR	PAYS	MONDE
BIEN/SERVICE PRODUIT	• CRÉATION, DESSIN DU PRODUIT • QUALITÉ DU PRODUIT • QUANTITÉ DU PRODUIT	• CRÉATION, DESSIN DU PRODUIT • QUALITÉ • QUANTITÉ • SPÉCIALISATION	• QUALITÉ • QUANTITÉ • SPÉCIALISATION • DIVERSIFICATION • CRÉATION, DESSIN DU PRODUIT	• QUALITÉ • QUANTITÉ • SPÉCIALISATION • DIVERSIFICATION • CRÉATION, DESSIN DU PRODUIT
ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE	• CONDITIONS DE TRAVAIL • CLIMAT DE TRAVAIL • SYSTÈME D'INCITATION AU TRAVAIL • RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES • SYNDICATS	• CONDITIONS DE TRAVAIL • CLIMAT DE TRAVAIL • SYSTÈME D'INCITATION AU TRAVAIL • RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES • SYNDICATS • ENVIRONNEMENT NATUREL • ORGANISATION ET PLANIFICATION	• CLIMAT POLITIQUE ET SOCIAL • CONDITIONS ÉCONOMIQUES • STRUCTURE INDUSTRIELLE • OBJECTIFS NATIONAUX À LONG TERME • LÉGISLATION • POLITIQUE GOUVERNEMENTALE • CLIMAT FINANCIER/MONÉTAIRE	• CONDITIONS D'ÉCHANGES INTERNATIONAUX • TERMES D'ÉCHANGES INTERNATIONAUX • LOIS INTERNATIONALES • RÉGLEMENTATIONS INTERNATIONALES
RESSOURCES HUMAINES	• QUANTITÉ • ÉDUCATION • EXPERTISE • CULTURE • INTÉRÊT • HABILETÉS-APTITUDES • ASPIRATION	• QUANTITÉ • EXPERTISE • ÉDUCATION • STRUCTURE DES TÂCHES • POLITIQUE DE FORMATION • ORGANISATION ET PLANIFICATION HUMAINE • SÉCURITÉ D'EMPLOI	• POLITIQUE D'EMPLOI • POLITIQUE D'ÉDUCATION • POLITIQUE DE FORMATION • POLITIQUE DE RECYCLAGE DE LA MAIN-D'OEUVRE • LOIS RÉGISSANT LA MAIN-D'OEUVRE • SÉCURITÉ SOCIALE • STRUCTURE DE LA MAIN-D'OEUVRE	• STANDARDS INTERNATIONAUX À LA MAIN-D'OEUVRE • POLITIQUE D'IMMIGRATION ET INTÉGRATION • ÉDUCATION INTERNATIONALE
PROCÉDÉS TECHNIQUES	• ÉQUIPEMENT • PROCÉDÉ TECHNIQUE • UTILISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES • IMPLANTATION ET OPÉRATION DU TRAVAIL • REDÉFINITION DES TÂCHES	• INVESTISSEMENT • RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT • UTILISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES • PRÉVENTION • ORGANISATION, PLANIFICATION DE L'ÉQUIPEMENT	• POLITIQUE DE TAXATION • POLITIQUE DE DÉPRÉCIATION • POLITIQUES ÉNERGÉTIQUES • FACILITÉS D'INFORMATION • COMMUNICATION	• FLUX D'INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX • RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT • TRANSFERT TECHNOLOGIQUE • SPÉCIALISATION • COMMUNICATION

Il est apparu très vite que l'I.N.P. ne pouvait, sans risquer de tomber dans l'inefficacité, s'intéresser à toutes ces dimensions. Outre ce souci d'éviter la dispersion et l'inefficacité, la volonté de maintenir l'I.N.P. dans la poursuite de sa mission originale au sein de notre société, et le désir de ne pas empiéter sur les champs d'action d'autres organismes privés et publics (organismes dont la mission doit aussi contribuer à la productivité et au dynamisme de notre économie: C.R.I.Q., O.P.D.Q., C.P.D.A., association patronales, syndicales, groupes de recherche, centres de formation, etc.) ont amené le conseil de l'I.N.P. à identifier cinq champs prioritaires de recherche et d'intervention autour desquels l'action de l'I.N.P. s'articulerait.

- L'analyse économique et sociale de la productivité;
- Le partage des gains de productivité;
- Les liens entre la productivité et l'emploi;
- La mesure et le diagnostic de la productivité;
- La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail.

Objectifs à moyen terme

Les objectifs de l'I.N.P. à l'égard de ces champs d'intérêts s'énoncent comme suit.

a) Assurer une connaissance la plus complète possible des faits et des situations vécues dans les divers secteurs de notre économie à propos de chacun des domaines;

b) Connaître et maîtriser les techniques de gestion, les politiques ou autres voies de solution qui peuvent répondre aux diverses situations observées.

C'est à partir de cette compétence spécifique que l'Institut développera ses interventions auprès des clientèles. Ces interventions sont de trois types:

a) Des interventions de recherche-action dans des secteurs industriels spécifiques;

b) Des programmes d'information et de sensibilisation;

c) des programmes d'animation et de formation.

3. Programme de recherche

La problématique de la productivité

Les travaux de recherche, sur la problématique générale de la productivité, amorcés au cours de l'année 1980-1981 se sont poursuivis en 1981-1982, donnant lieu à la publication d'un premier fascicule portant sur le concept de productivité, de divers documents de travail et de plusieurs articles dans Productividées. Le programme de recherche et de publication, sur la problématique de la productivité, a été quelque peu modifié à la fin de l'année par suite du choix des cinq champs prioritaires d'intérêt et d'intervention; mais la plupart des travaux déjà entrepris se retrouvent intégrés dans le programme qui en résulte.

a) Analyse économique et sociale de la productivité

Problématique

Ce secteur de préoccupation concerne l'étude économique de la productivité, l'analyse de son évolution passée dans notre économie, la comparaison de la performance québécoise avec celle des autres nations industrialisées, la recherche des facteurs qui peuvent expliquer cette performance ainsi que des moyens qui peuvent être envisagés pour l'améliorer. Ces travaux peuvent être entrepris au niveau de l'ensemble de l'activité économique, au niveau d'un secteur en particulier ou d'une région.

L'information économique sur la productivité de l'économie du Québec est très déficiente. La plupart des analyses effectuées sur l'évolution de la productivité et sur le rôle qu'ont pu jouer certains facteurs se limitent à l'économie canadienne et donnent très peu d'éclairage sur la situation québécoise.

De plus, les développements récents de la situation économique occidentale, suite à la crise de l'énergie et à la stagnation qui l'a suivie, ont fait apparaître plusieurs insuffisances de l'analyse économique à l'égard de la productivité. Les modèles explicatifs qui prévalaient jusqu'au début des années 1970 se sont révélés insuffisants pour l'interprétation de l'évolution récente de la situation.

L'explication des réalités économiques reliées à la productivité est intimement liée à la mission de l'I.N.P. Des perceptions erronées sur la mesure de la productivité sont sources de conflits entre les groupes sociaux; le désarroi actuel de l'économie mondiale accentue le besoin d'information et de compréhension de ces phénomènes en vue des choix cruciaux qui devront être faits au cours de la prochaine décennie.

Travaux réalisés en 1981-1982:

Les recherches amorcées dans ce domaine au cours des années antérieures se sont poursuivies en 1981-1982; signalons ici les principales réalisations de l'année:

- Bilan de la productivité de l'économie du Québec:
  Il s'agit d'un document de travail, publié en septembre 1981, où sont rassemblés l'ensemble des informations disponibles sur la question. Ce travail a permis d'identifier les principales lacunes qu'il conviendra de combler pour être en mesure de brosser un tableau de l'évolution de la productivité au Québec.

- Recherche méthodologique:
  Les recherches préliminaires ont aussi porté sur divers aspects méthodologiques de l'analyse de la productivité, en particulier les méthodes de mesures globales et les méthodes de mesures de la productivité de facteurs autres que le travail.

- Le partage des gains de productivité:
  Malgré son titre qui la situerait plutôt dans le champ d'intérêt suivant, cette étude de nature macro-économique a pour but de développer une méthodologie d'analyse de la productivité et de ses effets pour les grands groupes d'agents économiques: travailleurs (salaires), propriétaires de capitaux (profits), consommateurs (prix) et gouvernements (fiscalité). Elle a été confiée au groupe de recherche Labrev de l'UQAM.

- Colloque: "La productivité de l'économie du Québec - Bilan et perspectives".
  L'ensemble de ces travaux a été mis à profit pour l'organisation d'un colloque en septembre 1981 où les chercheurs de l'I.N.P. et ceux de certains groupes universitaires ou gouvernementaux ont échangé leurs vues sur les performances du Québec en ce qui a trait à la productivité et sur les avenues de recherche à privilégier pour assurer une meilleure compréhension des phénomènes et des recommandations plus claires pour l'amélioration de notre productivité nationale. Un rapport est en voie de publication.

Ces travaux ont donné lieu à divers articles dans Productividées, sous la plume de Lucie Brault, économiste à l'emploi de l'I.N.P. ou de collaborateurs occasionnels.

b) Partage des gains de productivité

Problématique

L'accroissement de la productivité est le principal moyen par lequel le niveau de richesse peut être accru au sein d'une collectivité. Il contribue à améliorer le niveau de vie et de bien-être des divers groupes qui la composent. La façon dont la redistribution des gains de productivité s'effectue entre les divers groupes constitue un

champ de préoccupation qui a toujours été associé à l'étude de la productivité. Les syndicats en particulier ont fait porter leur préoccupation sur cet aspect: "s'il est important que l'on cherche les moyens de "grossir le gâteau", il est également important, pour les travailleurs, d'avoir une garantie que leur part va augmenter aussi". Les gains de productivité intéressent non seulement les travailleurs (salaires, conditions de travail, avantages sociaux ou plus fondamentalement, maintien de l'emploi) mais aussi les entrepreneurs (profits, c'est-à-dire dividendes mais aussi entretien, investissement, développement de l'équipement de production) et l'Etat (impôts).

Il existe de multiples façons de résoudre ce problème du partage des gains de productivité. Pour les travailleurs syndiqués, le mécanisme le plus courant est celui de la négociation collective. Entre les systèmes de rémunération au rendement individuel (à la pièce), dont les dangers pour la santé des travailleurs sont souvent mis en évidence par les centrales syndicales, et les expériences de propriété collective ou de cogestion dont on retrouve de rares exemples dans notre économie, on peut envisager une grande variété de formules, qui répondent de façon plus ou moins satisfaisante au problème de fond. Pour les travailleurs syndiqués, c'est dans le processus de la négociation collective que ces partages s'effectuent normalement.

Ce champ de travail implique pour l'I.N.P. des études de situation dans les entreprises pour mieux connaître les faits: nature et importance des méthodes utilisées, évaluation des résultats, identification de cas-pilote, diffusion d'information technique sur l'application des systèmes les plus valables.

Un aspect sous-jacent sur le partage des gains de productivité est la mise à la disposition des employés ou de leur syndicat des informations pertinentes sur la productivité et les profits.

En 1981-1982, les travaux réalisés par le personnel de l'I.N.P. ont été de nature exploratoire. Ils ont servi principalement à alimenter un atelier du colloque du 25 novembre. Il s'agissait par cet atelier, d'amorcer la sensibilisation des participants et d'évaluer les attentes des divers intervenants à l'égard de ce problème.

c) Productivité et emploi

Problématique

A long terme, la productivité constitue le facteur primordial de sécurité et de croissance des emplois fournis par une entreprise ou par l'ensemble des activités économiques d'un pays.

A court terme cependant, l'amélioration de la productivité peut signifier, pour certains groupes de travailleurs, la perte de leur emploi, soit par suite de réduction de l'emploi total, ou à cause d'un changement dans la nature des emplois.

Ce phénomène est à l'origine des inquiétudes que les travailleurs ont toujours entretenues à l'égard des mesures visant à l'amélioration de la productivité, et qui ont donné lieu à la revendication de clauses de protection de l'emploi au niveau de l'entreprise et de mesures législatives visant à protéger l'emploi, ou à faciliter la recherche d'un emploi.

Il s'agit donc d'un aspect central de l'action sur la productivité; s'il est vrai que l'amélioration de la productivité ne peut se faire sans la collaboration des travailleurs et des syndicats, des employeurs et des gouvernements, il devient primordial, pour que cette collaboration soit réalisable, que l'on cherche à atténuer le plus possible les effets négatifs qui pourront en découler. Il

s'agit d'un coût résultant de l'action sur la productivité; s'il est important de se soucier de la répartition des bénéfices, il faut aussi se préoccuper du partage des coûts.

Les moyens qui peuvent être explorés dans ce but sont multiples; une première catégorie se rapporte aux attitudes et aux mentalités de gestion: prise en considération des effets sur l'emploi de changements technologiques (tant quantitatifs que qualitatifs); information aux travailleurs et négociations des mesures envisagées; formation, etc.

Mais l'entreprise seule ne peut fournir toutes les réponses à ces problèmes qui requièrent des mesures sectorielles ou nationales de compensation, d'adaptation, de formation ou de création d'emploi.

Programme

Aucune recherche spécifique n'a encore été mise de l'avant à l'I.N.P. sur cette question, qui figure toutefois dans les priorités pour le prochain exercice.

Le programme envisagé aura pour objectif, dans un premier temps, de rassembler les éléments de la problématique:

- Situation de l'emploi et perspectives.
- Situation de la nouvelle technologie et perspectives.
- Situation des politiques de main-d'oeuvre et d'emploi,
  . au niveau de l'entreprise,
  . au niveau global,
- Analyse des politiques suivies dans d'autres pays.

Dans un second temps, le projet proposera une stratégie pour notre économie.

Un tel programme nécessite la collaboration de divers organismes et centres de recherche concernés (C.P.D.Q., ministère du Travail, universités).

d) Mesure et diagnostic de productivité

Problématique

L'action sur la productivité au niveau de l'entreprise repose en grande partie sur la capacité de l'entreprise d'identifier et de contrôler l'efficacité de la gestion des diverses ressources et facteurs qui contribuent à la productivité et partant à la compétitivité de l'entreprise.

Malgré le grand développement de "l'information de gestion" grâce aux systèmes informatisés qui se sont propagés au cours de la dernière décennie, les entreprises souffrent encore de graves lacunes à cet égard:

- les grandes entreprises sont inondées d'informations qu'elles ne peuvent jamais analyser avec efficacité;
- la communication de l'information pose des problèmes considérables;
- les P.M.E. sont souvent complètement dépourvues;
- là où existe un système de mesure ou de diagnostic de la productivité, il se limite trop souvent à un seul facteur: la main-d'oeuvre ou les machines.

Pour l'I.N.P., l'objectif des travaux entrepris sera de promouvoir l'utilisation de méthodes qui permettent de contrôler l'ensemble des facteurs de production, et qui sont adaptées aux diverses clientèles (P.M.E., grandes entreprises, entreprises de services, etc.)

Travaux effectués en 1981-1982

Plusieurs projets de recherche ont été poursuivis au cours de l'exercice 1981-1982 sur ce thème.

- Analyse générale des divers systèmes de mesure et d'analyse de la productivité.
  Cette étude de base, réalisée par une firme de consultant, sous la responsabilité de M. Jean Fortin, économiste (I.N.P.), a donné lieu à un rapport en mars 1982. Elle recense et évalue diverses méthodes en usage à partir des expériences réalisées dans divers pays.

- Développement d'une méthode d'autodiagnostic d'entreprise.
  Ce projet a été confié à la firme de consultants Productivité Plus et est surtout destiné à la petite et moyenne entreprise.

  Une version préliminaire a été diffusée sur une base expérimentale; environ cinquante entreprises ont accepté, en collaboration avec le C.D.E., l'A.M.C., le Groupement québécois de l'entreprise, le Conseil économique de Granby, d'utiliser cet instrument et de participer à sa mise au point définitive. Monsieur Gilbert Proulx, ingénieur (I.N.P.), coordonne ce projet.

- Les comparaisons inter-entreprises de productivité.
  Deux projets ont été mis de l'avant en rapport avec cette technique, sur une base expérimentale: l'un de ces projets est entrepris avec l'appui de l'Association des meuniers et doit être complété à l'été 1982; le second, dans le secteur du textile primaire est développé en collaboration avec l'Institut canadien du textile et son comité patronal-syndical. Il doit être complété à l'automne 1982.

- L'I.N.P. subventionne également un projet de recherche en vue de l'obtention d'une maîtrise par un étudiant de Polytechnique; la thèse a pour sujet: le développement d'une méthode intégrée de diagnostic d'entreprise.

e) La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail

Problématique

Dans le passé, les efforts pour l'amélioration de la productivité ont

été davantage centrés sur les aspects techniques de la production et du développement des produits; cette dimension conservera une grande importance dans l'avenir, mais on peut affirmer que les problèmes liés à la gestion des ressources humaines prendront une importance croissante au cours de la prochaine décennie.

Il est de plus en plus largement admis que la recherche d'un nouveau dynamisme pour notre économie doit passer par la recherche d'une nouvelle approche de gestion du facteur humain dans l'entreprise.

C'est le terme conditions de travail qui recouvre le mieux les divers éléments contenus sous ce secteur de préoccupation. On peut les classer en quatre catégories:

- les conditions liées à l'organisation du travail: contenu et structure des tâches;
- les conditions liées à l'environnement de travail: bruit, éclairage, température, et autres;
- les conditions économiques de travail: salaires, avantages, durée du travail;
- les conditions découlant des modes de gestion: organisation des responsabilités, communication, implication des travailleurs, mode de planification, mode de contrôle.

Au cours des dernières années, on a assisté au développement de nouvelles approches concernant la gestion des conditions de travail susceptibles de résoudre les problèmes de fonctionnement humain et en même temps, d'assurer la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Elles s'appuient sur une philosophie de gestion qui accorde au facteur humain une place prépondérante dans les processus de gestion et de production; elles s'appuient aussi sur des techniques en vue d'un réaménagement des conditions de travail dans le sens souhaité:

- ergonomie,
- approche socio-technique,

- participation des travailleurs,
- groupes semi-autonomes,
- cercles de qualité,
- approche socio-économique.

Travaux effectués en 1981-82. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1982, le personnel a effectué des travaux de recherche préliminaire et de documentation sur la plupart des aspects que recouvre ce champ de recherche et notamment:

- l'absentéisme: une table ronde regroupant des représentants d'entreprises et de syndicalistes s'est tenue sur ce thème; on y a identifié les principaux problèmes techniques reliés à l'étude de ce phénomène et aux moyens d'y remédier
- l'approche socio-technique
- l'approche socio-économique
- les cercles de qualité

et divers autres aspects; les connaissances recueillies ont servi à l'organisation de deux ateliers du colloque du 25 novembre, portant respectivement sur les cercles de qualité et sur l'approche socio-économique.

Plusieurs articles ont été présentés dans le journal de l'I.N.P., sous la signature de mesdames Jocelyne Savoie, psychologue (I.N.P.) et Marie Petitclerc, sociologue (I.N.P.), de même que sous la signature de autres collaborateurs de l'extérieur.

La publication d'un document de travail sur l'appproche socio-économique doit aussi être mentionnée; cette étude, confiée à monsieur Pierre-Yvon Ouellet, décrit une méthode d'analyse de certains problèmes de dysfonctionnement de l'entreprise reliés au facteur humain, notamment l'absentéisme, les accidents de travail, le roulement de main-d'oeuvre. Cette méthode a été développée par un groupe de recherche rattaché à l'Université de Lyon en France.

4. Programme d'information

Les activités d'information tiennent un rôle central dans la poursuite de la mission de l'I.N.P.; cette mission comporte deux objectifs majeurs:

- informer la population en général et les agents économiques sur les concepts de productivité, sur les facteurs qui l'affectent et les moyens à prendre pour l'améliorer;
- promouvoir un climat de dialogue et de coopération entre les agents économiques en vue d'accroître la productivité.

Cinq moyens d'information ont été exploités jusqu'à maintenant, soit:

- la publication d'un journal institutionnel;
- la publication de documents de recherche et de fascicules de vulgarisation;
- la tenue de journées d'étude et d'information;
- la transmission de renseignements et de documentation sur demande;
- les conférences données par le personnel de l'I.N.P.

Le journal Productividées

Dix numéros du journal Productividées ont été publiés au cours de l'année. Une évaluation systématique du journal a été faite au cours de l'exercice, à l'aide d'une enquête de satisfaction auprès des lecteurs et d'une évaluation interne.

Cette démarche a permis d'effectuer certaines constatations à partir desquelles des corrections seront apportées au cours du prochain exercice. Les principales constatations peuvent se résumer ainsi:

- le taux de satisfaction à l'égard de Productividées est très élevé; cette constatation confirme le résultat de l'évaluation interne, qui avait fait intervenir un certain nombre de personnes-ressources extérieures; un journal spécialisé dans lequel on retrouve un ensemble de renseignements, de réflexions sur les divers aspects auxquels touche la productivité répond à

un besoin certain. Cette satisfaction est à peu près constante chez les lecteurs des différents milieux visés par le journal: les cadres et chefs d'entreprise, les spécialistes (universitaires, consultants, chercheurs) et les syndicalistes.

- Le journal atteint mal sa clientèle, en raison principalement d'une liste de distribution déficiente. Cette lacune peut être corrigée en améliorant la qualité de la liste de distribution. La démarche envisagée consiste à demander aux lecteurs actuels de s'abonner de façon nominative et de compléter la liste de distribution à l'aide de listes d'envoi sollicitées auprès des associations représentatives des clientèles potentielles: syndicats, associations patronales, syndicales et autres. L'objectif de distribution totale reste fixé à 12 000.

- La forme du journal, en terme rédactionnel, suscite certaines critiques: longueur des articles, lourdeur de la présentation. Les mesures correctives ont déjà été entreprises et seront complétées au cours des prochains numéros.

Publications

Les documents suivants ont été publiés par l'I.N.P. au cours de l'exercice 1981-1982:

- "La productivité: un défi des années '80", rapport du colloque du 26 novembre 1980; paru en mars 1981, 153 pages (300 exemplaires);

- "La problématique de la productivité": tome I, Le concept de la productivité, juin 1981, 56 pages (200 exemplaires);

- "La problématique de la productivité": 1. Le concept de la productivité, juin 1981, 21 pages (20 000 exemplaires), (première brochure d'une série de publications vulgarisées sur différents aspects de la productivité);

- "La productivité..., ça nous concerne tous'" 21 pages (5 000 exemplaires), (poster accompagnant la brochure);

- Etude de faisabilité: - Centre de gradation et de marquage par ordinateur, Montréal: I.N.P., 16 juin 1981, 31 pages (rapport à circulation limitée);

- Etude de faisabilité: - Centre de productivité du vêtement, Montréal: I.N.P., décembre 1981, 35 pages (rapport à circulation limitée);

- "La productivité de l'économie du Québec: Bilan", Montréal: I.N.P., septembre 1981, 114 pages, (400 exemplaires);

- Analyse de la comparabilité des indices de productivité dans le secteur des textiles, rapport d'étape: juin 1981, 40 pages, METREQ, (rapport à circulation limitée);

- Rapport d'activité 1980-1981, 28 octobre 1981, 26 pages (500 exemplaires);

- Guide d'évaluation d'un milieu de travail à l'aide de variables de dysfonctionnement, Société de recherche et de consultation METREQ Inc., janvier 1982, 29 pages, (1 000 exemplaires);

- Analyse des différentes approches utilisées pour évaluer la performance de l'entreprise, document de travail, 22 janvier 1982, 117 pages (1 000 exemplaires);

- Etude de faisabilité - Centre de productivité textile, 15 février 1982, 41 pages (rapport à circulation limitée) (50 exemplaires);

- Autodiagnostic sommaire d'entreprise, rapport préliminaire, mars 1982, 24 pages, (200 exemplaires);

Textes sous impression (mars 1982)

- Pour une nouvelle approche de gestion, rapport du colloque du 25 novembre 1981, 266 pages, (1 000 exemplaires), (paru en août 1982);

- La productivité de l'économie du Québec: Bilan et perspective, rapport du colloque du 23 septembre 1981, 220 pages, (500 exemplaires) (à paraître en octobre 1982).

De plus, l'Institut a contribué à la publication d'une version vulgarisée d'une étude sur la productivité de l'économie du Québec, réalisée dans le cadre d'une entente CSN, FTQ, UQAM.

Documentation

Le centre de documentation de l'I.N.P. reçoit des demandes de renseignements et de documentation de diverses sources. L'I.N.P. répond à de telles demandes sur une base limitée, compte tenu des

moyens dont il dispose. Toutefois, les demandes provenant d'organismes publics, d'associations patronales ou syndicales et de centres de recherche peuvent être satisfaites avec nos ressources présentes. Le centre permet également la consultation sur place de sa documentation aux personnes qui en font la demande.

Une centaine de demandes ont été satisfaites au cours de l'année.

Le centre de documentation de l'Institut contient une documentation unique pour l'étude de la productivité tenant compte de toutes ses dimensions. Elle comprend:

- 150 périodiques;
- 1 500 livres, rapports et documents similaires;
- 200 dossiers sur des organismes et centres de recherche poursuivant des objectifs apparentés;
- une liaison avec les réseaux de banques, de données (ORBIT, INFORMATECH) couvrant les champs d'intérêt de l'Institut.

Journées d'étude

L'information et la sensibilisation font aussi appel à des moyens de communications directs; un projet de journée d'étude sur la productivité a été développé dans ce but au cours de l'année; quatre journées d'études ont été tenues avec des groupes d'agents économiques qui avaient sollicité la contribution de l'I.N.P.

- Le 26 octobre 1981 à Montréal, journée d'étude sur la productivité dans le secteur laitier, dans le cadre du congrès annuel du Conseil de l'industrie laitière (environ 80 participants).

- Le 16 février 1982 à Granby, journée d'étude sur la productivité, en collaboration avec le Conseil de développement économique de Granby (60 participants).

- Le 31 mars 1982 à Jonquière, journée d'étude sur la productivité en collaboration avec le Conseil économique de Jonquière (200 participants).

- En avril 1982 à Lévis, journée d'étude sur la productivité dans le cadre du congrès de l'Association des administrateurs de loisirs municipaux (200 participants).

Le programme de ces journées est en voie d'être finalisé à partir de l'expérience acquise au cours des quatre premières réalisations. Le matériel audio-visuel sera complété au cours de l'été et un programme de diffusion beaucoup plus élaboré est en voie de préparation à compter de l'automne 1982, sur une base régionale.

Le programme vise à faire comprendre le concept de productivité dans toutes ses dimensions, à identifier les facteurs qui influent sur la productivité et susciter chez les participants une recherche personnelle des moyens qui peuvent être envisagés pour améliorer la productivité dans leur propre milieu de travail et d'action.

5. Activité de dialogue et de formation

La réalisation d'activités ayant pour objectif de favoriser le dialogue entre les agents économiques représentant les divers groupes d'intérêt, et notamment entre les représentants des syndicats et du patronat, découle directement de la mission de l'I.N.P. Un des volets de sa mission consiste précisément à favoriser le dialogue en vue d'améliorer la productivité.

Mais plus qu'un programme d'activité, le dialogue doit devenir un état d'esprit pour l'I.N.P. qui s'est défini, dans ses orientations, comme un catalyseur, une tribune, un lieu de rencontre des différentes ressources déjà engagées à l'étude de la productivité et à la

recherche de moyens de l'améliorer. Dans cet esprit, les activités de dialogue peuvent aussi être considérées comme une méthode de travail, une philosophie d'action, qui consiste à compter à toutes les étapes des travaux sur la contribution des divers milieux intéressés à l'action de l'I.N.P.

Journées d'études tenues le 10 juin 1981

Cette journée coïncidait avec le lancement d'une publication de l'Institut national de productivité sur le concept de productivité. Il s'agit d'une publication vulgarisée destinée à un large public et qui vise à faire comprendre la complexité des différentes facettes de la définition de la productivité.

A cette occasion, l'Institut avait invité un certain nombre d'agents économiques représentant les milieux syndicaux, patronaux et éducatifs. Le but de cette rencontre était d'échanger sur le contenu de la publication et sur les moyens à prendre pour contribuer à la diffusion d'une meilleure compréhension sur les concepts et les réalités reliées à la productivité.

Colloque du 23 septembre 1981

Le 23 septembre 1981, l'I.N.P. organisait une journée sur le thème "La productivité de l'économie du Québec". Ce colloque avait deux objectifs: connaître le point de vue des chercheurs sur l'évolution de la productivité au Québec et établir une priorité dans les études à entreprendre dans ce domaine. L'I.N.P. profitait aussi de l'occasion pour rendre publique sa première analyse "La productivité de l'économie du Québec" portant sur l'évolution historique de la productivité québécoise. Ce colloque était présidé par monsieur Robert Lacroix.

Cinq conférenciers ont été invités à discuter des causes et conséquences de l'évolution de la productivité, dans l'économie québécoise. De plus, huit chercheurs nous ont fait part de leurs réflexions sur les thèmes suivants: l'influence des changements technologiques sur la productivité; l'impact de la croissance de la productivité sur l'emploi; la répartition des gains de la productivité entre les agents économiques.

Cinquante représentants des milieux universitaires, syndicaux, patronaux et gouvernementaux ont participé à ce colloque. L'I.N.P. publiera bientôt le compte-rendu de ce colloque. Cette rencontre a ouvert le débat sur la question de l'impact des nouvelles technologies sur la productivité et l'emploi. Ce thème est d'ailleurs l'un des cinq champs de recherche de l'I.N.P.

Colloque du 25 novembre 1981

Le 25 novembre 1981, l'I.N.P. organisait, sous la présidence de monsieur Alfred Rouleau, un colloque d'une journée réunissant 250 agents économiques des secteurs public et privé. Le thème de la journée était: "Pour une nouvelle approche de gestion".

Les objectifs de ce colloque étaient de faire connaître de nouvelles approches de gestion des ressources humaines ainsi que de permettre un dialogue entre les participants.

Trois thèmes de discussion furent retenus en atelier: la réorganisation du travail, les nouvelles formes de communication, la répartition des gains de productivité. Chaque thème a donné lieu à des exposés de deux natures portant sur des méthodes de gestion et des études de cas. Les méthodes utilisées pour la gestion ont été l'approche socio-économique, socio-technique, le cercle de qualité et

les plans de partage des gains de productivité (Scanlon et Improshare). Quant aux études des cas, elles ont été faites à partir d'Alcan Canada, de la compagnie pétrolière Impériale Ltée, de la compagnie d'Amiante du Québec Ltée, de Lesieur Cotelle & Associés et de Thorn Press Inc.

Monsieur Rodrigue Biron, ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme clôturait le colloque en soulignant l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines et la nécessité d'une plus grande participation des travailleurs dans l'entreprise.

Participation au colloque de l'Université du Québec à Rimouski

Le département des sciences de l'administration de l'Université du Québec à Rimouski a organisé les 7 et 8 mai 1981, un colloque dont le thème était: "Evolution de la vie au travail et efficacité des organisations: quelques expériences concrètes". La participation de l'I.N.P. à l'organisation de ce colloque visait à rendre possible le dialogue entre ceux qui sont concernés par la productivité.

L'objectif de ce colloque était de permettre un échange sur une série de questions reliées à la qualité de vie au travail et à la productivité. Des sujets tels que la santé et la sécurité au travail, l'attitude patronale et syndicale vis-à-vis les initiatives de changements, l'automatisation, l'aménagement des temps de travail, la formation ont fait l'objet de discussions entre les 125 participants et les 50 personnes-ressources provenant de divers milieux concernés.

Le directeur de l'Institut, Fernand Gauthier, a prononcé le discours d'ouverture en soulignant la nécessité de savoir gérer les problèmes nouveaux. Un atelier "absentéisme: symptôme de désengagement au travail?" a été dirigé par Marie Petitclerc à titre de personne-res-

source. Le compte-rendu de ce colloque a fait l'objet d'une publication du département de sciences de l'administration de l'Université du Québec à Rimouski, 1982.

6. Interventions sectorielles et régionales

Objectifs poursuivis

Dans un souci de traduire ses études et travaux en réalisations le plus concrètes et le plus utile possible pour les agents économiques, l'I.N.P. s'est donné dès le début comme orientation d'action les interventions sectorielles et régionales.

Certaines critiques y ont vu un danger que l'I.N.P. se cantonne dans les aspects macro-économiques et négligent les besoins plus terre-à-terre de la gestion au niveau de l'entreprise. Il n'en est rien car l'I.N.P. veut avant tout éviter de doubler les responsabilités et les actions des ministères et organismes dont le mandat porte prioritairement sur les études économiques, sectorielles ou régionales.

Les interventions sectorielles de l'I.N.P. sont conçues dans une perspective d'entreprise et visent à répondre à un besoin commun à un même secteur ou une même région, qu'il s'agisse d'étude de problème spécifique ou de recherche de voies de solution pour améliorer les conditions de la gestion des entreprises ou encore de conduire une expérience pratique portant sur une méthode de gestion ou un instrument spécifique susceptible de favoriser la productivité; voilà l'objectif que s'est fixé l'I.N.P. dans ses interventions.

Les secteurs ou les régions qui s'engagent dans une action conjointe avec l'I.N.P. deviennent des sites pilotes pour le développement ou la mise au point de techniques ou d'approches nouvelles de gestion

qui répondent aux problèmes de base que les recherches permettent d'identifier.

Le secteur du textile

Centre de productivité textile.

A la demande du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, l'Institut a réalisé une étude portant sur la faisabilité d'un centre de productivité à l'intention du secteur textile au Québec. Dans ce but, l'I.N.P., s'est adjoint les services d'un consultant-spécialiste, monsieur Jean-Louis Lacerte. Le M.I.C.T. a formé un Comité de travail constitué de représentants gouvernementaux de l'industrie et de l'I.N.P. afin de suivre l'évolution des travaux et en analyser les résultats.

Pour déterminer les besoins, un sondage a été effectué auprès d'un échantillonnage comprenant plus du quart des établissements du textile au Québec. De plus, des visites sur le terrain ont été faites ce qui a permis de confirmer les résultats obtenus. Ces recherches ont démontré l'existence d'un certain nombre de besoins dans le domaine de la gestion. Les services existants ne semblent pas satisfaisants au niveau de l'information et des services disponibles. Ces lacunes existent surtout au sein de la petite et moyenne entreprise.

La majorité des entreprises interrogées se sont montrées favorables à la création d'un centre de productivité textile qui pourrait diagnostiquer les problèmes des entreprises, suggérer des correctifs, coordonner l'intervention des organismes idoines et diffuser l'information pertinente. Une mission d'étude conduite dans cinq pays d'Europe a également confirmé certains besoins d'ordre général s'appliquant à plusieurs types d'entreprises ce qui a permis de constater le succès que peut connaître un tel organisme.

Six recommandations ont été faites à partir de ce sondage.

- Que soit créé un Centre de productivité textile au Québec.
- Que le centre soit un organisme autonome, à but non lucratif, pouvant prendre la forme d'une corporation privée à caractère public, dont le conseil d'administration comprendrait en majorité les représentants des entreprises membres ou affiliées.
- Que le centre fournisse quatre types de service à sa clientèle (en majorité les P.M.E.): gestion, technique, information et formation.
- Que les services fournis à la clientèle consistent en une analyse diagnostique, un plan d'action corrective, une assistance ou une supervision dans la mise en oeuvre de ce plan, en collaboration avec les autres organismes pertinents identifiés et consultés au préalable.
- Qu'au départ, le personnel du centre se compose d'un directeur et de trois experts-conseils dont l'expérience et la compétence, tant le domaine textile qu'en administration et gestion, soient reconnues.
- Qu'il soit financé à la fois par les cotisations des entreprises-membres et par les honoraires journaliers pour l'utilisation des services offerts. Ces honoraires s'élèveraient à 250$ par jour pour les entreprises-membres et à 400$ pour les autres. Cette méthode de financement impliquerait une subvention de 112 000$ la première année (81% du budget de fonctionnement) décroissant à 40 000$ après six ans (8% du budget de fonctionnement).

Le rapport final a été remis au Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme en février 1982.

Travaux effectués avec le secteur du textile

Outre l'étude en vue de la faisabilité d'un centre de productivité, l'I.N.P. a aussi entrepris avec le comité syndical et patronal de l'Institut canadien du textile, certains travaux de réflexion sur la mesure de la productivité.

En premier lieu l'I.N.P. a procédé à une analyse de la comparabilité et de la signification pratique des indices courants de productivité de l'industrie textile canadienne et américaine.

Cette étude a permis de faire ressortir des différences considérables à la fois dans la définition des indices et dans la définition des secteurs textiles au Canada et aux Etats-Unis. Ces différences ont rendu très difficile la comparaison qu'on pouvait faire sur la productivité de cette industrie dans les deux pays. Ce travail a donné lieu à la préparation d'un rapport à tirage limité.

Après avoir pris connaissance de ces conclusions, les membres du comité patronal et syndical ont alors accepté une proposition de l'I.N.P. afin de rechercher d'autres méthodes d'analyse et de mesures. Une fois arrivé à une étude correspondant à notre réalité, cela fournira aux dirigeants de l'industrie des renseignements utiles pour leur permettre de travailler à l'amélioration de la productivité.

Comparaisons inter-entreprises, secteur textile

L'étude sur la mesure de la productivité a amené l'I.N.P. à proposer une étude comparative entre les diverses entreprises du secteur textile. Cette étude touche présentement le secteur des filatures.

L'I.N.P. a engagé des discussions avec l'Institut canadien des textiles et le comité syndical-patronal en vue de mettre au point la méthodologie d'une comparaison inter-entreprises de la productivité et de la profitabilité des établissements de filature.

Les objectifs de cette analyse sont de fournir aux entreprises participantes des indications utiles sur leur profitabilité et leur productivité et de dresser pour le comité syndical-patronal et l'I.C.T. un portrait des forces et faiblesses dans le secteur des filatures. L'étude sera complétée pour la fin de l'année 1982.

Secteur vêtement

Centre de productivité.

Dans le cadre du "programme de modernisation pour les industries du textile, de la bonneterie et du vêtement" du gouvernement du Québec, l'Institut national de productivité s'est vu confier le mandat de réaliser une étude de faisabilité d'un centre de productivité dans l'industrie du vêtement.

Cette étude comprenait deux volets, la gradation et le marquage de patrons par ordinateur et un centre de productivité.

Le premier volet, avait pour objectif, de déterminer la faisabilité d'un service collectif de gradation et de marquage des patrons par ordinateur. Le travail consistait dans un premier temps à connaître les aspects techniques et opérationnels du service par des recherches, des consultations et des visites auprès d'utilisateurs d'un tel procédé; dans un deuxième temps, à établir une clientèle potentielle, à proposer des scénarios d'implantation et d'exploitation et à vérifier la rentabilité financière, ce qui nous a amenés à soumettre un échéancier de réalisation ainsi qu'un cadre organisationnel.

En ce qui concerne l'étude de faisabilité d'un centre de productivité du vêtement, les travaux ont consisté en une étude préalable de divers rapports rédigés sur cette question au cours des dix dernières années, en une visite de certains centres de productivité dans le secteur vêtement en Europe (France, Suède, Allemagne) et en l'étude des besoins dans quelques entreprises québécoises. Un comité de coordination, formé de représentants de l'industrie et des gouvernements fédéral et provincial, a suivi l'évolution des travaux.

Le rapport final recommande donc au Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme l'implantation d'un centre de productivité en vue de consolider et d'améliorer la position des entreprises face à la concurrence étrangère. Le moyen suggéré est la mise en place de services aux entreprises comme la formation, l'information, la consultation technique et de gestion ainsi que l'aide aux transactions et l'aide à la gradation et au marquage par ordinateur. De plus, il recommande que le centre soit dirigé par un conseil d'administration formé par des industriels, travailleurs et représentants gouvernementaux. Le financement serait assuré en partie par les membres à même leur cotisation, par la vente de services et par des subventions de l'Etat. Le rapport a été remis au Ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme en décembre 1981.

Le secteur des meuneries

Etant donné l'importance d'une saine gestion de la productivité, l'Institut national de productivité privilégie le développement de méthodes ou mesures susceptibles d'améliorer la productivité et la rentabilité des secteurs économiques. A cet effet, l'I.N.P. a participé, avec l'aide d'une Firme de consultation "Audet, Quévillon & Associés Inc.", au développement d'une méthode de diagnostic pour le secteur des meuneries. Les objectifs de ce projet étaient les suivants: fournir aux meuniers du Québec un outil de diagnostic susceptible d'améliorer leur productivité et leur rentabilité. Faire l'expérience d'un instrument qui puisse être applicable à d'autres sous-secteurs industriels.

Le développement de la méthodologie s'est fait à partir d'une étude comparative de quatre meuneries du Québec. Sur le plan technique, les étapes d'analyse ont été les suivantes: le moulage, le conditionneur à moulée pré-cubée, les systèmes de vapeur, l'ajuste-

ment des rouleaux, l'ajustement des couteaux, le refroidisseur-sécheur et cyclone, le granulateur. Sur le plan de la gestion, l'application de "l'autodiagnostic" que l'I.N.P. favorise, a été faite pour les quatre meuneries. Cinq secteurs ont été analysés: la direction générale, le marketing et les ventes, la finance, la production et les ressources humaines.

Collaboration avec la Commission de développement économique de Granby (CODEG)

L'I.N.P. a collaboré avec la Commission de développement économique de Granby (CODEG) afin d'établir un programme qui permettra d'améliorer la productivité.

Quatre phases ont été déterminées pour réaliser ce projet. Dans un premier temps, il s'agissait de connaître les intérêts des industriels de la région et de les sensibiliser à l'amélioration de la productivité. Deuxièmement, les aider à mettre sur pied un programme personnel. Troisièmement, il fallait évaluer l'action que les entreprises avaient faite et quatrièmement, faire l'analyse de tous les projets afin d'en établir un pour la région.

En plus de participer à l'élaboration de ce programme, l'I.N.P. a supervisé la préparation du questionnaire visant à identifier les intérêts des industriels, la formation des recherchistes, la rédaction du rapport et l'organisation de la journée d'étude où les résultats ont été remis aux industriels.

Collaboration avec la Commission économique régionale de Drummond (CERD)

Dans un effort pour améliorer le climat socio-économique de sa

région, la Commission économique régionale de Drummond a entrepris la mise sur pied d'un réseau de comités patronaux-syndicaux dans des entreprises de la région, complété par un comité régional.

L'I.N.P. a fourni une assistance technique aux promoteurs du projet. Un conseiller de l'I.N.P. a participé à quelques activités du comité et a accompagné une délégation conjointe à un séminaire sur l'expérience comparable réalisée à Jamestown, Etat de New-York.

Le comité patronal-syndical de Drummond poursuit ses activités. Les deux champs d'activité qu'il privilégie présentement, sont: la formation de ses membres et un programme de médiation préventive.

Annexes

Liste des conférences et autres présences publiques

- 6 mars 1981 - Association des ingénieurs industriels,

- 11 mars 1981 - Association des conseillers en relations industrielles,

- 16 mars 1981 - Corporation professionnelle des comptables en administration industrielle du Québec
  Titre: "La productivité: une philosophie de gestion",

- 25 mars 1981 - Réunion mensuelle, Association des manufacturiers canadiens à Saint-Hyacinthe,

- 1er avril 1981 - Réunion mensuelle, Association des manufacturiers canadiens à Québec,

- 2 avril 1981 - Colloque des Assureurs du Québec
  Titre: "La productivité vue sous l'angle de l'utilisation du Québec et des ressources humaines et physiques",

- 14 avril 1981 - Association des professionnels en ressources humaines
  Titre: "Productivité et rémunération, nouvelle perspective, nouveau défi",

- 28 avril 1981 - Congrès, Les relations industrielles du Québec
  Titre: "Les développements technologiques, substitut à la durée du travail",

- 7 et 8 mai 1981 - Colloque, Université du Québec à Rimouski
  Président - conférencier: Fernand Gauthier,

- 9 septembre 1981 - Réunion mensuelle, Association des manufacturiers canadiens à Granby,

- 16 et 17 octobre 1981 - Colloque de la Société des professeurs d'économie du Québec - Jean Fortin, conférencier
  Titre: "La productivité, un effort collectif",

- 3 au 6 novembre 1981 - Séminaire organisé par l'A.E.C.N.P. à Londres,
  Titre: "Recherche parrainée par le Gouvernement québécois dans le domaine de sa politique industrielle",

- 1er décembre 1981 - Emission d'information publique à Radio-Québec - "Objectif",
  Invité: Fernand Gauthier

- 9 février 1982 - Séminaire organisé par l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail,
  Thème: "Productivité dans le secteur public",

- 17 mars 1982 - Colloque organisé par l'Association des directeurs de crédit à Rivière-du-Loup,
  Conférencier: Fernand Gauthier,

- 30 mars 1982 - Colloque organisé par l'Utah Center for Productivity and Quality of Working Life à Logan - Utah,
  Thème: "Objectifs et fonctionnement de l'I.N.P."

Etats financiers de l'exercice terminé le

31 mars 1982

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

J'ai vérifié le bilan de l'Institut national de productivité au 31 mars 1982 ainsi que l'état des revenus et dépenses de l'exercice terminé à cette date. Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que j'ai jugés nécessaires dans les circonstances.

A mon avis, ces états financiers présentent fidèlement la situation financière de l'Institut au 31 mars 1982 ainsi que les résultats de ses opérations de l'exercice terminé à cette date, selon les conventions comptables énoncées à la note 2, appliquées de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Le Vérificateur général du Québec

Rhéal Chatelain, f.c.a.

Québec, le 17 juillet 1982.

INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITÉ

(L.R.Q., c. I-13.1)

B I L A N

AU 31 MARS 1982

	1982	1981
	$	$
A C T I F		
Encaisse	59 950	95 473
Subvention à recevoir	463 500	180 000
Débiteurs	9 290	-
Avances	1 500	1 220
Frais payés d'avance	6 676	-
	540 916	276 693
P A S S I F		
Comptes-fournisseurs et frais courus	63 258	88 018
Revenu reporté	-	71 600
Excédent		
Solde au début	117 075	73 932
Excédent des revenus sur les dépenses	360 583	43 143
Solde à la fin	477 658	117 075
	540 916	276 693

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

POUR L'INSTITUT

Raymond Bachand

Bernard Landry

INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITÉ

REVENUS ET DÉPENSES

DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 1982

	1982	1981 (note 4)
	$	$
DÉPENSES		
Traitements et avantages sociaux	588 069	488 333
Communication	84 758	53 399
Loyer et entretien	104 097	100 190
Services administratifs	74 591	32 433
Fournitures de bureau	21 747	14 635
Documentation	24 225	11 480
Projets et programmes	330 142	206 167
Immobilisations		
Mobilier et agencement	1 830	27 021
Equipement de bureau	12 532	19 852
Améliorations locatives	14 456	14 835
	1 256 447	968 345
REVENUS		
Intérêts sur dépôts à terme	23 611	-
Divers	8 319	3 088
	31 930	3 088
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LES REVENUS AVANT SUBVENTION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	1 224 517	965 257
Subvention du gouvernement du Québec (note 3)	1 585 100	1 008 400
EXCÉDENT DES REVENUS SUR LES DÉPENSES	360 583	43 143

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES COMPLÉMENTAIRES

1. CONSTITUTION ET OBJECTIFS

L'Institut national de productivité, corporation constituée en vertu de la Loi constituant l'Institut national de productivité (L.R.Q., c. I-13.1), a pour objectifs, dans le contexte de la situation et de la politique économique générales:

a) d'informer la population et les agents économiques sur la notion de productivité dans la vie économique;

b) de faire connaître l'importance de la productivité et le rôle des différents facteurs qui l'influencent;

c) de favoriser la collaboration et la concertation entre les agents économiques afin d'accroître la productivité.

2. CONVENTIONS COMPTABLES

Les états financiers de l'Institut ont été préparés par la direction dans les limites raisonnables de l'importance relative et dans le cadre des conventions comptables qui se résument comme suit:

Immobilisations

Les acquisitions de mobilier et d'équipement de bureau ainsi que les frais pour l'amélioration des aires locatives sont imputés aux dépenses.

Contribution au régime de retraite

La contribution de l'Institut à titre d'employeur au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics est effectuée par le ministère de la Fonction publique et n'est pas présentée à l'état des revenus et dépenses.

Documentation

Ces frais sont comptabilisés lors de leur paiement.

3. SUBVENTION DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Conformément à l'article 31 de la Loi constituant l'Institut national de productivité, les sommes requises pour l'application de cette loi sont payées à même les deniers accordés annuellement à cette fin par la Législature dans le cadre du budget du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme.

4. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres de l'état des revenus et dépenses de l'exercice terminé le 31 mars 1981 ont été reclassés afin de les rendre comparables à la présentation adoptée en 1982.

POOR

QUALITY

ORIGINAL